

## 基調講演

# 成果主義人事再考

専修大学経営学部 教授 廣 石 忠 司

## 1. 総 論

### (1) 人事制度・人事戦略は誰のためにあるのか

まず成果主義人事制度・あるいは成果主義を採用した人事戦略を考える前に、そもそも人事制度は何のためにあるのか考えてみたい。そこには多様な解答がありうるだろう。たとえば企業のためという解答。これは持続的な成長のためには他社に真似のできないような人的資源が不可欠であり、かかる人的資源の育成のためには適切な人事戦略が必要であるという発想がうかがえる。株主のため、という解答も同様の発想が看取されるであろう。

一方、働く従業員のため、という考え方もありうる。人間誰しもいやいや働くのではなく、いきいきとして働きたいと考えるのではなかろうか。労働が生き甲斐の一つであるなら、生き甲斐を高めるようなインセンティブシステムを構築することは重要な課題である。

その半面、従業員の権利を守るという側面も人事施策にはある。意識の低い使用者は人件費を投資ではなくコストとして見がちである。そのために労働条件を引下げようと思うこともあろうが、就業規則・労働協約について（労働者にとって）不利益な変更を認める要件は判例法上厳しく制限されている。それを人事担当者は熟知しており、経営者が無理な条件変更を行おうとしても、経営者の意向に抵抗することも実務上散見されるところである。従ってこの側面からすると人事担当者は従業員の「利益代表」ということもいえよう。人事担当者には経営戦略遂行という冷静な頭脳と、従業員の生活と権利を守るという熱い情熱が求められるのである。Warm Heart and Cool Head が必要な所以である。

### (2) 人事施策・人事戦略は何のためにあるのか

以上のように考えると、根本的な命題として人事施策・人事戦略は何のためにあるのか、という問題が生起する。前項で挙げた内容を再掲すると、従業員のモチベーション向上、従業員の生活の安定、従業員の生き甲斐の提供、企業の成長、企業の目標達成など多様な目的を指摘できる。

そして究極の目的としては企業の経営戦略の実行・推進ということになる。経営戦略は具体的展開として人事戦略をはじめ技術・財務・マーケティングなど多様な個別戦略からなりたっている面があ

る。従って人事戦略は経営戦略と不可欠な存在なのであり、経営戦略なくして人事戦略はありえない。たとえば経営戦略上ある方向に従業員を向かわせたいと考えるのであれば、その方向に人事考課制度を策定し、従業員の行動を導く必要がある。

つまりこの観点からも企業における人事制度の意味と社員の側面からみた人事制度の意味の両面から考える必要がでてくる。以下、ここでは誌面の都合上企業における人事制度の意味合いについて主として考えていくこととする。

### (3) 成果主義人事と経営戦略

それでは本日の主題である成果主義人事は何のために必要なのだろうか。上述のように考えると人事制度・人事戦略は経営戦略と連動していなければならないはずである。成果主義人事はいかなる経営戦略上の要請に基づいているのであろうか。

たとえば、富士通における人事制度構築の当初の趣旨は競争戦略に基づいている。富士通は生存をかけた競争のために競争相手であるアメリカ各社が採用している人事制度を参考にした。競争に勝つためには新製品を開発し続けねばならない。そのためには創造性が求められ、創造性を引き出すためには自ら高い目標を掲げて、それを達成した社員に高い報酬を支払う、というロジックである。高い目標に向かって切磋琢磨する挑戦的な風土を企業に作り出すための成果主義人事制度といえよう（この意図が実現されたかどうかはまた別の問題である）。これは後述するとおり従来の「人」に対して賃金を支払うというパラダイムから「仕事」に対して賃金を支払うというパラダイムへの転換と言うことができるだろう。

一方ではこうした経営戦略上の要請というより、人件費削減のための「成果主義」、また、ブームに乗っただけの「成果主義」、あるいは従業員間に格差をつけるだけの「成果主義」というものも多くあるようにも考えられる。これらの趣旨はそのまま社員に告げることとはできないから、おそらく「モチベーション向上のため」などという表面上の理由を述べ、企業の本当の意図を秘匿したまま外形上の「成果主義人事制度」を導入するのであろう。これらは経営戦略と無縁の「成果主義」であり、運用上問題が生じるおそれも大きい。

このように、「成果主義人事制度を導入した」企業でもそのバリエーションは非常に大きく、100社あれば100通りの「成果主義」があるといっても過言ではないように考える。

この点、「成果」の定義についての各社の取り扱いもまちまちであることも議論の混乱を生じる一因となっている。目標達成度を「成果」ととらえる企業もあれば、職務遂行のプロセス（頑張り度合い）も含めて「成果」と定義している企業もある。また、入社以来の評価を加味して、結果として40代になってから差がついている実態を「成果」によるものと称している大企業も存在している。従って、成果主義をひとくくりにして議論すること自体無意味であることがわかるであろう。

#### (4) 「成果主義批判」への批判

以上の成果主義人事の状況に対して、「成果主義」ブームへの揺り戻しともいうべき批判が行われることとなった。富士通の内幕を描いたもの（城繁幸「内側から見た富士通」光文社）や高橋伸夫教授の一連の批判（たとえば「虚妄の成果主義」日経 BP 社）がそれである。短期的思考への批判や、人事部と現場との乖離などがそのポイントのように思われる。

たしかに描かれたそのような面はあるが、全ての「成果主義」が問題なのだろうか、という疑問も同時に生じる。一律に「成果主義」が妥当でないと言えるのであろうか。前節で述べたとおり、各社ごとに態様が異なるのであれば、批判があてはまる企業もあれば、あてはまらない企業もあるのではないか。こうした観点から、筆者なりの「成果主義」観を次節でまとめておこう。

## 2. パラダイムの転換としての成果主義——仕事基準人事——

### (1) 人基準人事の行き詰まり

日本企業の人事における従来のパラダイムは電産型賃金体系に始まる年功給から職能給（職能資格制度）に至るまでは「人」基準人事であったといえよう。つまり従業員個人に注目し、その人がいかなる属性を持つか、またどのような能力を有しているか、という点に対して値段をつけたのである。従って、当人がどのような職務につこうとも、どのような業績を上げようとも、基本的な月次賃金は属性や能力に応じて決まったのである。

これは高度経済成長期を過ぎ、平成の初期まで継続してきた。その時代にマッチした制度だったのである。一言で言えば経営戦略上効率的なシステムといいうるからである。人事異動が頻繁な日本企業では、厳密な職務給システムを採用したら、異動が困難になることも考えられる。職務評価が高い職務から低い職務に異動させることは減給になってしまう。また、能力の評価は良く言えば融通無碍、悪く言えば主観的である。そのため職能給や職能資格制度は厳しく運用しようとすれば昇格を制限するなど、とめどなく厳しくなるが、緩く運用しようとすれば果てしなく年功的に運用することも可能になってしまうのである。従って「運用の妙」を発揮することができ、その時々に応じた運用を行ってきたと考えることができる。

ところが、こうした「人」基準人事は行き詰まりを見せてきた。その理由を列挙すると次のようになる。

#### ① 職能給の年功化

制度の運用はどうしても安易な方向に流れてしまう。そのため、年功的に運用する企業が多くなったものと推察できる。そのため能力がないのに高い職能資格についているケースが多くなったのではなかろうか。従って人件費が割高となり、人件費負担に耐えられなくなった企業が増えてきた可能性がある。

## ② 保有能力か、発揮能力か

能力主義における「能力」の定義はおそらく保有能力であろう。そのため本人がどれだけの能力を有しているかを判定することが必要なのである。すると、その能力を発揮したかどうか、という点は見過ごされる可能性がある。能力は保有するだけでは意味がない。そうならば、発揮能力を中心とした処遇制度を構築すべきだという考え方に容易につながるのである。

## ③ 競争の激化

国際競争が激しくなると、企業は必然的に新製品、付加価値がついた製品の開発に注力することとなる。こうした製品の開発は同僚同士の切磋琢磨する風土から生まれることが多いのではなかろうか。そうであるなら、誰が成果をあげたかを認め、高く評価することが必要になる。逆に言えば成果を上げない従業員は低く評価することになる。この点、「人」基準人事はあくまで従業員本人の属性・保有能力中心の処遇なのであり、賞与はともかく、基本給において業績を評価の内容とすることは考えにくい。業績は下がることもあり、降給（以下、賃金を下げることを降給と表現する。減給と表現すると懲戒処分としての賃下げと混同されるからである）の可能性が出てくるからである。従って基本給に業績の上下を反映させようとすると、パラダイムの転換が必要となってくるのである。

## (2) 仕事基準人事の必要性

さて、そうすると、「人」基準に代わるパラダイムを導入せねばならない。筆者は、それを「仕事」基準と考えている。いかに高い能力を有していても、それは発揮されなければ意味がない。また、従業員本人の属性がいかなるものであったとしても、企業に貢献した度合いで評価されるべきであろう。こう考えると、高い貢献→企業の利益向上→人件費の増額→高い賃金というサイクルがうまく回転するのである。

「成果」という言葉を使わなかったのには理由がある。前節で述べたとおり「成果」の解釈は非常に多様であること。成果は結果だけを示す言葉として使用され、「本人に対する期待」という意味合いが含まれないと考えたからである。

一方「職務」だと範囲が限定されてしまう。たとえば「職場の雰囲気作り」などは職務とはいえないが、重要な貢献であろう。また「職務」には職務給や職務記述書という概念に代表されるように固定的なイメージが強い。しかし、現実の世界では変化に対応すべくかなりの程度融通無碍に動かざるを得ない面があり、処遇においてはこうしたフレキシブルな側面にも考慮する必要があるであろう。こうしたことを含ませるためには職務より広い概念である「仕事」を用いた次第である。「貢献」基準といういい方もありえようが、まだ人口に膾炙しないいい方であり、「仕事」の方がなじみやすいであろう。

従って、筆者のイメージにおける「仕事」基準人事とは、期初に今期本人に対する期待を明示し、

期末にはその上司の期待に応えたか、に対して評価を行う、というものである。基本は目標管理であるが、当該年度の賃金は過年度の「仕事」に対する評価で決定されるのではなく、当該年度の期待に対して支給されるもの、という思いが筆者にはあり、それを明示したいと考えている。それでは期末の評価はどのように活用されるかといえば、翌年度の「期待」と昇格・昇進に反映されることになる。過年度の評価が悪かった者に対して大きな期待を寄せるのであれば、その上司には説明責任が発生する。いずれにしても、筆者の考えるキーワードは「期待」である。そして、これに類した考え方をしている企業もあり、そうした企業の中にはこれを「成果主義」とよんでいる企業もある。こうしたとらえ方をして、筆者があえて「成果主義」を定義づけたとしたら「仕事基準人事」ということになるだろう。たとえば、職責（職務遂行責任）を中心とした武田薬品や富士通はそのパターンに入ると思われる（もっとも、その運用が趣旨通り行われているかどうかは検証する必要がある）。

### (3) 「仕事」基準人事の運用

#### ① 賃金と評価

以上のように考えてくると、賃金の上下は本来、仕事基準人事（≡成果主義）の本質的要素ではないことになる。しかしながら、従業員の目はどうしても降給の方に向いてしまう（一部の経営者・人事担当者も賃金を下げることのできる制度として意識しているのは前述の通りである）。「成果主義」の運用が難しいのはこの点であろう。評価如何によって自分の処遇が下げられるのならば、「頑張る」より「目標を下げて達成度を上げる」方向に向かうのも理解できる対応である。

この点、本来の仕事基準人事では仕事を「よくやったかどうか」が評価のポイントとなるであろう。従って結果を問うのも必要ではあるが、前述したとおり仕事を遂行する過程（プロセス）や頑張り度合いも評価の対象たりうる。すると、すぐに指摘されるのは主観が混入するという点である。目標管理の長所は期初に決定した目標がはっきりさえしていれば、それを達成したかどうかは客観的に判断できることである。ところが、プロセスや頑張ったかどうかということは一義的に決定できるものではない。評価者によって大きく評価が変わる可能性がある。

たしかにこの問題は不平等という懸念を惹起するものである。この点、主観が混入する可能性は別の方法で排除せねばならないだろう。たとえば、「真の」評価会議など多数の目の導入は一法である。声の大きい者が勝つ、と揶揄されることもある評価会議であるが、多数の列席者の前で自らが部下を評価した結果とその主な理由を述べるだけで、peer pressure（周囲からの圧力）を感じることもなるし、明らかに不当な評価であれば、列席者から指摘をうけるであろう。もっとも、第一に重要なことは評価者の評価能力の有無である。評価者、すなわち管理者が評価能力を本当に有しているかどうか、評価を適切に行うことが必要なのである。

さて、賃金については必ずしも「成果」に対応して賃金を減額することが必要なわけではないこと

は前述した。成果、業績には賞与で対応すればいいのであり、月次基本給まで上下させる必要はないと考えている。しかしながら、仕事が変われば賃金が変わるのは当然の論理である。仕事ができればより難しい（高い）仕事へシフトし、仕事ができなければより易しい（安い）仕事へシフトするのは仕事基準人事の必然的な運用である。

## ② 労働時間

仕事を基準とした場合に、どれだけ仕事を期待通り達成したかが評価の対象となる。するとその仕事達成のために労働時間がどのくらいかかっているかは問題にならないはずである。優秀な者であれば短時間で修了するだろうし、能力の低い者は長時間かかるかもしれない、ということにすぎない。従って、労働時間としては、基本は裁量労働制（企画業務型・専門業務型）の適用があるべきだろう（裁量労働制については詳述する余裕がない。労働法関係の教科書を参照されたい）。しかしながら裁量労働制は制度的に要件が厳しく定められているため、裁量労働制適用対象者数は少ないものとなってしまう。

こうした要件の厳しさは次のような懸念からきているものとみることができる。まず、本当に仕事を「裁量」に委ねているのか、という疑問と早く帰ることも認めるのか、という点である。期待した仕事を達成すればよいと言っているが、現実には期待以上の仕事の負荷を負わせたり、その日の仕事を早く終わらせた場合でも他の仕事を命じたりしては、結果的に長時間労働を強いることになる。これでは仕事基準人事どころではなく、「労働時間人事」であり、「長い時間働くこと」に価値をおくこととなる。

このような感覚を有している管理職はまだまだ数が多いものと考えられる。そのため裁量労働制の要件緩和（対象者拡大）は本来望ましいものといえるが、現状では副作用が大きすぎると思われる、仕事基準人事とはいっても今しばらくは労働時間規制の枠の中で考えざるを得ないであろう。

## ③ 「請負」との違い

この考えを推し進めると、仕事基準とはとめどなく「業務委任契約」「請負契約」的なイメージに近くなってくる。一種プロスポーツ選手の世界である。「期待されている仕事」をきっちりこなす、という意味ではたしかに同じ側面を持つ。それが「プロのビジネスパーソン」ということなのかもしれない。

ただし、請負では結果がすべてであるが、前述したとおり業務遂行のプロセスや、本来の職務以外の役割にも着目するのであれば、やはり委任、請負とは異なる労働契約の範疇で考えるべきものといえよう。

### 3. 仕事基準人事の限界

こうした仕事基準人事は企業全体に適用可能なのであろうか。筆者はそうは考えない。若手従業員のように期待する仕事が能力の伸張であるなら、人に着目した人事体系、たとえば職能給も十分意味を持つし、熟練を要する仕事であれば、年功給が適当かもしれない。かえってこうした人々に仕事基準人事を適用すると、視野が短期志向に陥ってしまう可能性がある（もっとも、その年度ごとに能力や技能の到達目標を定め、それをクリアしたかどうかを評価するなら、それはそれで「仕事基準人事」ともいいうる）。また、生産労働者のように「マニュアルなどで定められた仕事をきちんとこなす」ことが要求されているのであれば、目標管理の運用方法もホワイトカラーとは違ったものになるであろう。特に何をすれば高い評価となるのか、こうした働き方では一工夫必要なところである。「ミスをしない」「マニュアルを厳正に遵守した」ことは、なされて当たり前なのであり、高い評価には必ずしもつながらないのである。従って全従業員に「成果主義」を導入することは必ずしも必要でないとも判断できる。

一方で社内に多様な事業があった場合、事業環境によって異なる可能性もある。あまり環境の変化がない事業では人基準人事でも対応できるかもしれないが、変化の激しい事業であれば、仕事基準人事でないと競争に打ち勝つことができないかもしれない。

こうして考えると社内に複数の異なる人事のパラダイムを導入することは可能か、という問題提起にもなる。人事部が一元的に人事管理を行うシステムではたしかに混乱が生じる可能性があるが、ラインに人事権を委ねる方向であるなら、複数のパラダイムが導入されても問題は少ないのではないかと筆者は考える。いわゆるコース別雇用管理制度の一変型とみることが可能だからである。

さて、この仕事基準人事において難しいのは「仕事の評価」であり、「期待する仕事」の明確化である。つまり、評価者である管理職の評価能力、管理能力に左右されるところが大きいのである。評価能力の低い管理職ばかりでは運用が適切に行われれないのは明らかである。こうした仕事基準人事を遂行するためにはまず制度導入以前に管理職のレベルアップを図らねばならない。

そして管理職に対しても「期待する仕事」を明示する必要が当然でてくる。究極的には社長をはじめとする経営トップの評価能力・管理能力が問われるのである。

### 4. 結 語

以上、「成果主義」にからめて「仕事基準人事」を述べてきた。そして最後には経営トップや管理職のレベルが問われると結論づけた。これを換言すると、トップや人事が信頼されているかどうか

ポイントとなる，ということである。従業員から信頼されていない人事部や経営トップであると，どのような施策を展開しても無駄であろう。従業員からすると，信じててもまた裏切られる，と思えばだれもついていかない。

制度趣旨を経営トップから末端の管理職までが正確に理解し，運用すること。どんな人事制度でもこのことが欠けては意味がない。逆に，どのような人事制度であっても，トップから末端までが同一の認識であれば，それなりに機能するのではなかろうか。人事制度の変更を意図している企業は，まずこの点の自省から始める必要があると考えるものである。

それでは，どのような具体的実践がなされているのか，その事例をギャップジャパンとリクルートで見ていくこととしたい。